

WEBVTT

00:00:10.107 --> 00:00:13.487

buonasera. Nelle parole di Dennis, sto prendendo il

00:00:13.487 --> 00:00:17.147

consegna l'introduzione, così come abbiamo tenuto il municipio speciale oggi

00:00:17.147 --> 00:00:20.247

per discutere il recente annuncio della

00:00:20.247 --> 00:00:23.537

scorsa settimana sui cambiamenti che stanno avvenendo

00:00:23.537 --> 00:00:26.747

qui a Colart. Quindi abbiamo

00:00:26.747 --> 00:00:30.807

ricevuto molte, molte domande da tutti voi e grazie mille per

00:00:30.807 --> 00:00:33.887

averle inviate tutte. Apprezziamo molto

00:00:33.887 --> 00:00:36.857

l'impegno che ha che riflette e.

00:00:36.917 --> 00:00:40.737

Davvero. Pensiamo che dimostri che le persone si preoccupano davvero

00:00:40.737 --> 00:00:44.107

ro del colore e anche del futuro del business. Quindi, perché

00:00:44.107 --> 00:00:47.127

ci sono molte domande, ce ne sono troppe a cui rispondere in

00:00:47.127 --> 00:00:50.357

questo municipio oggi, quindi cosa

00:00:50.357 --> 00:00:54.177

lo che abbiamo fatto è raggrupparli in temi e faremo domande

00:00:54.177 --> 00:00:57.547

domande sui temi di quelle

00:00:57.547 --> 00:01:00.787

ma pubblicheremo le

00:01:00.787 --> 00:01:03.807

eremo le risposte a tutte le domande che tutti hanno posto nel

00:01:03.807 --> 00:01:06.847

le domande e risposte che abbiamo pubblicato su Internet dopo questo municipio.

00:01:06.907 --> 00:01:10.247

Sessione in

00:01:10.247 --> 00:01:13.397

uindi, per iniziare con Dennis, farò alcune domande.

00:01:13.397 --> 00:01:17.027

modo tuo. Quindi c'è stato

00:01:17.027 --> 00:01:21.397

tate una serie di domande che ci chiedono perché

00:01:21.397 --> 00:01:24.757

hé abbiamo scelto di fare le proposte che abbiamo fatto. Quindi

00:01:24.757 --> 00:01:28.057

sarebbe bello se potessi riassumere un po

00:01:28.057 --> 00:01:31.477

di più e dare alcune ragioni, un po 'di background

00:01:31.477 --> 00:01:34.777

intorno al processo decisionale, in modo da aiutare davvero

00:01:34.777 --> 00:01:37.297

le persone a sentirsi più connesse al cambiamento che stiamo facendo.

00:01:37.587 --> 00:01:41.317

Grazie, Gareth. Grazie a tutti qui

00:01:41.317 --> 00:01:42.727

i a Londra, è sempre molto più facile.

00:01:43.397 --> 00:01:46.507

Parlare di fronte alle persone

00:01:46.507 --> 00:01:49.917

ti dà energia, ti dà interazione, ma

00:01:49.917 --> 00:01:53.827

ovviamente ormai siamo tutti addestrati a farlo

00:01:53.827 --> 00:01:57.657

anche online, ma in particolare quando abbiamo discusso oggi un

00:01:57.657 --> 00:02:01.157

un argomento, è un argomento difficile, giusto? Parliamo di azzerare i

00:02:01.157 --> 00:02:04.857

la nostra base di costi. Stiamo parlando di chiedere alle persone di lasciare l'attività in

00:02:04.857 --> 00:02:08.007

iamo parlando di cambiamenti fondamentali nel modo in cui operiamo e strutturiamo in

00:02:08.007 --> 00:02:11.677

uindi mi aiuta ad avere

00:02:11.677 --> 00:02:14.007

tti voi intorno a me per affrontare questo.

00:02:14.517 --> 00:02:17.817

Processo difficile perché di

00:02:17.817 --> 00:02:21.807

ncora una volta, vorrei chiamare tutti. Si prega di essere

00:02:21.807 --> 00:02:24.817

uper rispettosi e sensibili verso coloro a cui stiamo chiedendo

00:02:24.817 --> 00:02:28.527

di lasciare l'azienda e non solo a coloro a cui abbiamo chiesto di lasciare l'attività, anche

00:02:28.527 --> 00:02:31.777

persone che hanno bisogno di consegnare il messaggio

00:02:31.777 --> 00:02:35.867

saggio. E so che molti dei nostri manager di linea lo hanno già fatto prima.

00:02:35.867 --> 00:02:36.457

L'ho fatto molte, molte volte.

00:02:37.067 --> 00:02:40.297

Ma posso dirti che è la

00:02:40.297 --> 00:02:43.687

parte peggiore del mio lavoro rispetto al lavoro dei manager di linea

00:02:43.687 --> 00:02:47.067

qualcuno che lavori con qualcuno, che ti impegni

00:02:47.067 --> 00:02:50.377

gni, qualcuno da cui impari fundamentalmente a

00:02:50.377 --> 00:02:54.847

lmente a separarti e chiedere di lasciare l'azienda. Quindi, per favore, rispetta il

00:02:54.847 --> 00:02:58.007

o per tutte le persone coinvolte e grazie

00:02:58.007 --> 00:03:01.117

per tutti coloro che seguono ciò in

00:03:01.117 --> 00:03:04.967

seguito quello che credo sia

00:03:04.967 --> 00:03:06.517

n processo molto professionale e ben eseguito.

00:03:07.247 --> 00:03:10.447

I motivi per cui

00:03:10.447 --> 00:03:11.437

anche forse ad alto livello.

00:03:12.437 --> 00:03:16.037

00:03:16.037 --> 00:03:19.257

Semplice, direi, ma vale comunque la pena ripetere ciò che stiamo

00:03:19.257 --> 00:03:22.697

affrontando e ciò con cui abbiamo a che fare e perché abbiamo fatto e deciso ciò che

00:03:22.697 --> 00:03:27.017

abbiamo annunciato e comunicato. Prima di tutto, la crisi

00:03:27.017 --> 00:03:29.207

post pandemia della nostra attività non è stata solo.

00:03:30.717 --> 00:03:33.807

Più estremo di quanto avevamo previsto nel

00:03:33.807 --> 00:03:36.917

nostro bilancio, ma anche, naturalmente, è stato

00:03:36.917 --> 00:03:40.477

a causa della

00:03:40.477 --> 00:03:44.027

recessione macroeconomica in parte innescata dalla Russia e dalla Russia e dai russi

00:03:44.027 --> 00:03:48.437

dall'invasione russa

00:03:48.437 --> 00:03:51.497

craina. Quindi le conseguenze non sono solo che il business

00:03:51.497 --> 00:03:55.227

è crollata, ma anche che i nostri prezzi di costo

00:03:55.227 --> 00:03:58.437

sono aumentati e semplicemente dal momento che penso

00:03:58.437 --> 00:04:00.627

i a metà dell'anno un po' prima dell'estate.

00:04:00.677 --> 00:04:04.447

Anche noi abbiamo visto chiaramente che dovevamo

00:04:04.447 --> 00:04:07.637

agire per proteggere la linea di fondo per evitare

00:04:07.637 --> 00:04:10.707

rdere più denaro possibile, perché

00:04:10.707 --> 00:04:14.547

quest'anno perderemo denaro e questa è solo la brutale realtà

00:04:14.547 --> 00:04:17.817

di gestire un'azienda in tempi come questo

00:04:17.817 --> 00:04:21.147

e in circostanze come quelle che abbiamo affrontato e ci

00:04:21.147 --> 00:04:24.687

ui ci stiamo adattando. Quindi questo è il primo punto di innesco

00:04:24.687 --> 00:04:27.847

e vorrei cogliere l'occasione anche per

00:04:27.847 --> 00:04:31.177

dirlo già prima dell'estate quando abbiamo visto che quest'anno non andava.

00:04:31.247 --> 00:04:35.067

Per atterrare come pensavamo di

00:04:35.067 --> 00:04:38.727

fare, tutti noi collettivamente abbiamo preso molto

00:04:38.727 --> 00:04:40.597

o azioni molto forti e chiare per minimizzare.

00:04:40.677 --> 00:04:45.377

Fondamentalmente quello che dovevamo ancora fare, e

00:04:45.377 --> 00:04:48.457

ciò chiedere ad alcune persone di lasciare l'attività. Non abbiamo

00:04:48.457 --> 00:04:51.797

sostituito molti ruoli. Abbiamo ridotto i nostri investimenti

00:04:51.797 --> 00:04:54.967

e gli investimenti nelle fabbriche. Abbiamo ridotto

00:04:54.967 --> 00:04:57.827

ficativamente la spesa per i nostri amplificatori al minimo indispensabile.

00:04:57.987 --> 00:05:01.137

00:05:01.137 --> 00:05:04.337

La terminologia minimo prodotto vitale che usiamo molto anche nel modo in

00:05:04.337 --> 00:05:07.367

pensiamo all'allocazione delle risorse andando avanti, quindi

00:05:07.367 --> 00:05:10.527

già agendo con fermezza prima

00:05:10.527 --> 00:05:13.627

a dell'estate, potremmo ridurre al minimo il ripristino e la ristrutturazione e le organizzazioni

00:05:13.627 --> 00:05:17.187

abbiamo annunciato

00:05:17.187 --> 00:05:19.497

ciato solo di recente e che mi portano a.

00:05:20.337 --> 00:05:24.547

Riflettere e anche condividere e continuo a dirlo e

00:05:24.547 --> 00:05:28.457

vvero tutti voi a sfidarci se non è così e la vostra linea sfida

00:05:28.457 --> 00:05:31.797

il vostro manager di linea se credete che non

00:05:31.797 --> 00:05:34.217

se credete che non sia così. Ma abbiamo un gruppo di aziende che sappiamo cosa stiamo facendo.

00:05:34.947 --> 00:05:38.107

Abbiamo un fantastico set di governance

00:05:38.107 --> 00:05:42.017

t di governance e dati per sapere

00:05:42.017 --> 00:05:45.257

dove investiamo in linea con la nostra strategia e dove possiamo rimanere in

00:05:45.257 --> 00:05:48.397

linea con la nostra strategia. Sappiamo dove possiamo cambiare

00:05:48.397 --> 00:05:52.127

l'organizzazione sulla base di tanti investimenti che abbiamo fatto nel corso

00:05:52.127 --> 00:05:55.787

i in base alla maturità che abbiamo raggiunto

00:05:55.787 --> 00:05:59.067

dopo tanti anni di chiarezza e implementazione

00:05:59.067 --> 00:06:02.317

limentazione del sistema di controllo

00:06:02.317 --> 00:06:04.857

e di dati. Quindi, sì, volevo solo farlo.

00:06:05.037 --> 00:06:09.137

Concludi dicendo che non

00:06:09.137 --> 00:06:12.297

è divertente, è doloroso, non

00:06:12.297 --> 00:06:15.457

on è qualcosa che vogliamo fare ogni

00:06:15.457 --> 00:06:19.427

ltro, ogni due mesi, anche ogni due anni.

00:06:19.427 --> 00:06:22.627

o. Ma non è necessario semplicemente sopravvivere, semplicemente guidare e

00:06:22.627 --> 00:06:26.577

re e lavorare verso questo 4% EBIT l'anno prossimo che abbiamo costruito

00:06:26.577 --> 00:06:29.967

insieme collettivamente come nostro piano di budget e

00:06:29.967 --> 00:06:33.147

udget e per lavorare verso un sovraccarico

00:06:33.147 --> 00:06:33.447

nella delle spese generali e dei costi.

00:06:34.107 --> 00:06:37.167

Questo alla fine ci porterà

00:06:37.167 --> 00:06:40.587

al livello di profitto del 10%. Ebit è una terminologia che

00:06:40.587 --> 00:06:43.917

usiamo perché sappiamo e crediamo che sia possibile in questo

00:06:43.917 --> 00:06:44.897

settore. Quindi questo è ciò per cui ci sforziamo.

00:06:45.657 --> 00:06:48.927

Grazie. Sì, grazie e che va bene. Quindi un

00:06:48.927 --> 00:06:52.747

liti dei messaggi chiave di cui hai parlato negli ultimi

00:06:52.747 --> 00:06:55.977

mesi. Quindi è interessante notare che la maggior parte delle domande che

00:06:55.977 --> 00:06:59.467

o ricevuto dalle persone ci ha davvero detto che ne

00:06:59.467 --> 00:07:02.667

evano bisogno di quella chiarezza su come andranno

00:07:02.667 --> 00:07:06.117

ranno le cose, su come le persone si uniranno e immagino che ci sia un vero

00:07:06.117 --> 00:07:09.607

ensazione reale che le persone non stiano capendo o vedendo

00:07:09.607 --> 00:07:12.977

come sarà in termini di spazio

00:07:12.977 --> 00:07:15.557

futuro. Quindi questo è in particolare riferimento a.

00:07:15.617 --> 00:07:18.907

La centralizzazione della supply chain

00:07:18.907 --> 00:07:23.387

e lo sviluppo di nuovi prodotti in brand ciò che

00:07:23.387 --> 00:07:26.577

e abbiamo fatto in termini di risposta a questo per il

00:07:26.577 --> 00:07:29.937

il pubblico è di suddividerlo in

00:07:29.937 --> 00:07:33.467

e cose chiave. Uno di questi è uno

00:07:33.467 --> 00:07:37.947

sviluppo, l'altro è l'esecuzione. Quindi sviluppo specifico

00:07:37.947 --> 00:07:41.087

dell'innovazione e dell'esecuzione, guardandolo a livello localizzato. Quindi

00:07:41.087 --> 00:07:44.317

se iniziamo con i donatori della catena di approvvigionamento, puoi

00:07:44.317 --> 00:07:45.947

davvero aiutarci a capire di cosa si tratta?

00:07:46.007 --> 00:07:49.547

Quali saranno le differenze e cosa

00:07:49.547 --> 00:07:53.167

possiamo aspettarci di vedere? Quindi sulla catena di approvvigionamento questo è collegato a ciò

00:07:53.167 --> 00:07:57.807

ò che ho detto prima, questo è chiaramente il risultato di ciò

00:07:57.807 --> 00:08:01.477

ò che crediamo molti, molti anni di investimenti

00:08:01.477 --> 00:08:04.987

e sviluppo delle capacità di pianificazione della supply chain

00:08:04.987 --> 00:08:08.247

con un chiaro, diciamo segnale o pietra

00:08:08.247 --> 00:08:11.447

miliare che ora abbiamo tutti i

00:08:11.447 --> 00:08:14.957

siti tranne il mio aveva implementato su M3, giusto.

00:08:14.957 --> 00:08:15.657

quindi se un'azienda matura.

00:08:15.717 --> 00:08:18.757

I sistemi, i suoi processi e

00:08:18.757 --> 00:08:22.907

ha quindi anche costruito quella forte capacità, ma è

00:08:22.907 --> 00:08:26.057

tempo di cercare efficienze. È molto

00:08:26.057 --> 00:08:30.497

semplice. Quindi questa è una ragione. Quindi nella catena di approvvigionamento, la centralizzazione

00:08:30.497 --> 00:08:34.087

e di tale capacità è il risultato della maturità

00:08:34.087 --> 00:08:37.487

nel corso di molti, molti anni. Poi un aspetto molto importante

00:08:37.487 --> 00:08:41.827

e vorrei collegarlo ad uno dei

00:08:41.827 --> 00:08:45.187

o dei messaggi dell'annuncio, cioè che

00:08:45.187 --> 00:08:46.017

ro che dobbiamo ridurre la nostra struttura generale.

00:08:46.097 --> 00:08:49.657

Giusto, e con la linea superiore che scende chiamata

00:08:49.657 --> 00:08:52.887

ntare un'azienda più piccola almeno quest'anno, ma anche nei due anni che vediamo.

00:08:54.227 --> 00:08:56.127

Semplicemente non possiamo permettercelo.

00:08:56.847 --> 00:09:00.447

Per

00:09:00.447 --> 00:09:03.457

re tutte le capacità di pianificazione della supply chain

00:09:03.457 --> 00:09:06.747

costruite nei singoli siti. Quindi, se hai capacità

00:09:06.747 --> 00:09:09.957

e una forte proprietà di sistema e processi nel centro

00:09:09.957 --> 00:09:13.337

di eccellenza che abbiamo con Bruno e il suo team, giusto,

00:09:13.337 --> 00:09:16.787

E dovrai trovare sinergie e ridurre i costi

00:09:16.787 --> 00:09:20.307

generali perché non puoi, non possiamo costruire la capacità e

00:09:20.307 --> 00:09:23.457

in ogni singolo lato quindi

00:09:23.457 --> 00:09:26.807

centralizzare è la strada da percorrere. E forse è

00:09:26.807 --> 00:09:26.917

è anche interessante riflettere.

00:09:26.967 --> 00:09:30.697

Uno per coloro che hanno subito ristrutturazioni prima,

00:09:30.697 --> 00:09:34.087

ne prima, non c'è un modo perfetto per

00:09:34.087 --> 00:09:38.437

organizzare qualsiasi azienda, giusto? Va su, oscilla su e giù e decentralizzando e centralizzando

00:09:38.437 --> 00:09:42.537

e tutto accade nella dura realtà

00:09:42.537 --> 00:09:47.587

ale a cui dobbiamo adattarci. In modo che la pianificazione della catena

00:09:47.587 --> 00:09:51.207

della catena di approvvigionamento se questo grazie. E così

00:09:51.207 --> 00:09:54.837

di rimanendo all'interno dello stesso tema sì, ma

00:09:54.837 --> 00:09:57.647

a guardando ora alle domande poste intorno all'integrazione.

00:09:57.707 --> 00:10:00.777

Del project

00:10:00.777 --> 00:10:04.227

one del progetto MPD, sì, nei marchi, puoi

00:10:04.227 --> 00:10:07.507

parlarci di cosa significa veramente questa integrazione e

00:10:07.507 --> 00:10:11.067

E credo anche di sapere che molte delle domande erano come può questa

00:10:11.067 --> 00:10:14.967

responsabilità può essere assorbita in quelle? Sì, no, è una buona e

00:10:14.967 --> 00:10:18.377

dea. E ad essere onesti, non abbiamo ancora tutte le risposte e

00:10:18.377 --> 00:10:21.487

E questo è anche il motivo per cui prendiamo le decisioni che abbiamo preso. Sono

00:10:21.487 --> 00:10:24.577

un paio di cose. Ancora una volta, è il

00:10:24.577 --> 00:10:27.377

livello di maturità e controllo che abbiamo nel business in questo momento.

00:10:27.557 --> 00:10:30.617

Non c'era una squadra

00:10:30.617 --> 00:10:34.017

o un team di gestione del progetto

00:10:34.017 --> 00:10:37.877

oggetto. Crediamo che nel corso degli anni l'azienda sia cresciuta nella definizione di

00:10:37.877 --> 00:10:41.097

passaggi, ruoli e responsabilità al

00:10:41.097 --> 00:10:44.507

fine di, in questa fase, togliere il ruolo

00:10:44.507 --> 00:10:47.517

di coordinamento che il team di gestione del progetto

00:10:47.517 --> 00:10:50.907

aveva o ha ancora fino alla fine del Q1 del

00:10:50.907 --> 00:10:54.267

prossimo anno. Quindi è un aspetto importante, importante

00:10:54.267 --> 00:10:54.887

anche che vorrei.

00:10:55.697 --> 00:10:59.447

Almeno il mio punto di vista, il nostro punto di vista per dire che non

00:10:59.447 --> 00:11:03.127

lo siamo, anche se abbiamo un business complesso con i 20.000 prodotti in

00:11:03.127 --> 00:11:04.697

liti marchi, vendiamo 140 paesi.

00:11:06.097 --> 00:11:07.917

Sviluppo del prodotto.

00:11:08.657 --> 00:11:11.777

E la gestione del progetto quindi

00:11:11.777 --> 00:11:15.187

in quell'area non è necessariamente eccessivamente complessa nel

00:11:15.187 --> 00:11:18.507

el numero di passaggi che dobbiamo intraprendere. Va ancora troppo

00:11:18.507 --> 00:11:21.787

lentamente, giusto? Questo non è assolutamente nulla

00:11:21.787 --> 00:11:24.857

contro la squadra attuale e l'attuale assetto, ma

00:11:24.857 --> 00:11:28.897

one, ma è per essere critici su ciò che vorremmo

00:11:28.897 --> 00:11:32.427

e e crediamo che dando il nostro arrivo al team

00:11:32.427 --> 00:11:35.987

l marchio, giusto, dando responsabilità ai direttori del marchio con

00:11:35.987 --> 00:11:38.767

on i loro team, ci espandiamo davvero.

00:11:38.827 --> 00:11:40.097

Sono.

00:11:40.817 --> 00:11:44.987

Non solo responsabilità, ma la

00:11:44.987 --> 00:11:48.627

loro mentalità. Alcune delle persone che ci forniscono la domanda

00:11:48.627 --> 00:11:51.697

dicono la gestione del marchio. Non è solo

00:11:51.697 --> 00:11:53.057

marketing? O non si tratta solo di marketing?

00:11:53.787 --> 00:11:57.397

E forse non siamo stati chiari su questo. In realtà, non è così.

00:11:57.397 --> 00:12:00.917

questa è un'opportunità per essere molto chiari sul fatto che l'esecuzione

00:12:00.917 --> 00:12:04.627

marchio, essere un direttore del marchio con il tuo team è gestire un'attività

00:12:04.627 --> 00:12:07.647

in un'azienda. Quindi è necessario che i team del marchio

00:12:07.647 --> 00:12:07.827

siano molto, molto vicini.

00:12:09.117 --> 00:12:13.347

Il dettaglio operativo per l'innovazione, con i fornitori per comprendere

00:12:13.347 --> 00:12:16.627

tempi di consegna e la complessità di mettere insieme qualcosa,

00:12:16.627 --> 00:12:19.877

giusto. Quindi questo è un altro aspetto del motivo per cui abbiamo deciso

00:12:19.877 --> 00:12:23.027

00:12:23.027 --> 00:12:26.577

deciso di integrare fundamentalmente le attività NPD nei team del marchio

00:12:26.577 --> 00:12:31.127

00:12:31.127 --> 00:12:34.417

del marchio. Voglio anche dire che eliminando i passi di coordinamento,

00:12:34.417 --> 00:12:37.937

aumenta la responsabilità sia dal lato dello sviluppo che da parte

00:12:37.937 --> 00:12:38.547

esecuzione.

00:12:38.617 --> 00:12:42.297

A destra. Quindi questo è un aspetto

00:12:42.297 --> 00:12:45.847

importante. E infine,

00:12:45.847 --> 00:12:46.587

penso che GAIL lo fosse.

00:12:47.507 --> 00:12:49.157

Sostenendo questo ma.

00:12:50.057 --> 00:12:54.327

E in realtà mi piace. Chiamiamo NPD sviluppo di nuovi prodotti.

00:12:55.177 --> 00:12:59.047

Ma in questo momento che permettiamo di parlare

00:12:59.047 --> 00:13:02.197

di innovazione molto di più, giusto, anche se è molto

00:13:02.197 --> 00:13:05.267

mirato, pochissimi progetti hanno davvero bisogno di essere

00:13:05.267 --> 00:13:08.927

innovativi. Naturalmente, la sostenibilità assolutamente lassù, numero uno

00:13:08.927 --> 00:13:12.267

priorità principale, ma

00:13:12.267 --> 00:13:15.987

allontanarsi dai lotti esecutivi del MPD e dai dettagli operativi dal modo in cui sta accadendo

00:13:15.987 --> 00:13:19.157

superficie a causa dei regolari affari

00:13:19.157 --> 00:13:23.077

i regolari affari normativi eccetera. Ma è tempo di sollevare la responsabilità per i direttori del

00:13:23.077 --> 00:13:25.407

rchio e di mettere davvero l'innovazione lassù.

00:13:25.457 --> 00:13:29.547

E di nuovo, so che abbiamo capito bene. Non

00:13:29.547 --> 00:13:32.687

abbiamo definito le interfacce specifiche, i

00:13:32.687 --> 00:13:36.587

ruoli e le responsabilità e chi farà

00:13:36.587 --> 00:13:39.927

cosa nella relazione tra i team del marchio quando si tratta di

00:13:39.927 --> 00:13:42.247

iluppo e i team operativi della catena di approvvigionamento nei diversi siti.

00:13:42.867 --> 00:13:45.877

Che è tutta una questione di esecuzione. Ottimo, quindi

00:13:45.877 --> 00:13:49.037

ndi mantieni questo pensiero. Quindi, ma solo per riassumere rapidamente, siamo se

00:13:49.037 --> 00:13:52.857

stiamo guardando entrambi

00:13:52.857 --> 00:13:56.667

e all'esecuzione, stiamo guardando alle efficienze nella

00:13:56.667 --> 00:13:59.777

catena di approvvigionamento e poi anche intorno ai team

00:13:59.777 --> 00:14:04.507

marchio che hanno quello, questa è la supervisione più ampia e più

00:14:04.507 --> 00:14:07.917

ampia dell'end-to-end. Quindi sul

00:14:07.917 --> 00:14:11.057

r quanto riguarda la tua ultima dichiarazione, Dennis, sappiamo che si tratta di un'area piuttosto

00:14:11.057 --> 00:14:12.737

minando e le domande.

00:14:12.807 --> 00:14:16.107

Che le persone abbiano chiesto dimostrano davvero che

00:14:16.107 --> 00:14:19.607

c'è un reale bisogno intorno a quella chiarezza e intorno

00:14:19.607 --> 00:14:21.687

quell'espansione e immagino.

00:14:23.047 --> 00:14:26.667

Non puoi incolpare le

00:14:26.667 --> 00:14:29.977

persone per aver pensato, siamo andati avanti e abbiamo preso una

00:14:29.977 --> 00:14:33.147

una decisione sulla struttura senza avere i

00:14:33.147 --> 00:14:35.777

tagli sull'esecuzione pronti? Quindi no, lo riconosco e lo riconosco.

00:14:36.617 --> 00:14:39.727

Accetto quella critica o

00:14:39.727 --> 00:14:40.247

quel feedback. Sempre.

00:14:41.477 --> 00:14:45.297

Ma vorrei anche affermare

00:14:45.297 --> 00:14:48.437

e menzionare quell'esperienza, le intuizioni e i

00:14:48.437 --> 00:14:52.917

dibattiti non solo del GRT giusto

00:14:52.917 --> 00:14:56.997

GRT ti costringono a fare chiamate di giudizio senza conoscere tutti i

00:14:56.997 --> 00:15:00.367

cere tutti i dettagli giusti. Quando sai che devi ridurre le spese

00:15:00.367 --> 00:15:04.277

generali. Devi lavorare sulla semplicità.

00:15:04.277 --> 00:15:07.677

Devi capire e accettare il fatto che negli anni abbiamo costruito la

00:15:07.677 --> 00:15:10.927

struito la nostra maturità e le nostre capacità. Quindi, anche se non hai ancora tutte le risposte.

00:15:11.197 --> 00:15:14.297

Ma devi.

00:15:14.297 --> 00:15:18.317

È necessario. Almeno secondo me, a volte bisogna rischiare un po'

00:15:18.317 --> 00:15:21.747

a volte senza conoscere ogni singolo dettaglio di come

00:15:21.747 --> 00:15:25.267

e si svolgerà l'esecuzione. Ma questa sarebbe la mia risposta.

00:15:25.267 --> 00:15:25.507

Ne sono convinto.

00:15:26.677 --> 00:15:29.777

Abbiamo una buona cultura e buoni leader. Sono

00:15:29.777 --> 00:15:33.177

in grado di risolvere le cose e

00:15:33.177 --> 00:15:37.007

quindi voglio ripetere il messaggio. Non ci limitiamo a tagliare,

00:15:37.007 --> 00:15:41.947

re, ma pensiamo anche a cosa sia semplice, più agile, migliore e

00:15:41.947 --> 00:15:45.177

e più sano del futuro

00:15:45.177 --> 00:15:48.207

futuro con il tempo ancora meno

00:15:48.207 --> 00:15:51.397

o una struttura aerea più leggera e snella di

00:15:51.397 --> 00:15:55.037

quella che abbiamo oggi. Il motivo principale per cui la maggior parte dei

00:15:55.037 --> 00:15:57.247

nostri concorrenti sta facendo il doppio o il triplo dei profitti.

00:15:57.307 --> 00:16:00.577

Quindi quello che avremmo fatto l'anno prossimo è per

00:16:00.577 --> 00:16:04.527

questo motivo, per la conoscenza accumulata che si accumula nel tempo

00:16:04.527 --> 00:16:07.627

tempo e che quindi

00:16:07.627 --> 00:16:11.097

ndi è meno dipendente da una struttura aerea

00:16:11.097 --> 00:16:14.297

che abbiamo. Ok grazie. E capire che abbiamo un processo di

00:16:14.297 --> 00:16:17.967

esso di consultazione, ma guarda

00:16:17.967 --> 00:16:21.167

pure. Quindi si trattava di guardare intorno alle domande e

00:16:21.167 --> 00:16:24.317

a sia della catena di approvvigionamento

00:16:24.317 --> 00:16:27.987

namento che del marchio e per il pubblico che guardava ora che so che ce ne sono molti di più.

00:16:28.037 --> 00:16:31.307

Domande che erano abbastanza specifiche

00:16:31.307 --> 00:16:34.567

nza articolate. Quindi state certi che risponderemo a tutte queste domande come

00:16:34.567 --> 00:16:38.587

ho detto all'inizio, in modo da ottenere quelle

00:16:38.587 --> 00:16:41.617

risposte più specifiche nella pubblicazione su Internet.

00:16:43.967 --> 00:16:47.027

Eccone un altro, Dennis.

00:16:47.027 --> 00:16:50.077

Quindi è molto legato a come

00:16:50.077 --> 00:16:53.747

lavoreremo andando avanti e molte domande

00:16:53.747 --> 00:16:57.107

olte domande su se abbiamo esaminato tutte le strade relative al risparmio dei costi e

00:16:57.107 --> 00:17:00.507

i di questi esempi sono le domande che sono

00:17:00.507 --> 00:17:03.567

i hanno fornito esempi di top boss e aziende più grandi che

00:17:03.567 --> 00:17:07.237

che prendono tagli agli stipendi e quindi la domanda è stata posta come

00:17:07.237 --> 00:17:10.497

olpa o il GLT prenderà eventuali tagli salariali

00:17:10.497 --> 00:17:13.587

Un altro esempio era che o suggerimento era

00:17:13.587 --> 00:17:14.117

era che abbiamo pensato di offrire.

00:17:14.177 --> 00:17:18.427

Persone con orario ridotto e

00:17:18.427 --> 00:17:21.967

ore e quindi una retribuzione ridotta proporzionalmente che

00:17:21.967 --> 00:17:25.797

ne deriva. Abbiamo esaminato questo tipo di opzioni, dice di no, abbiamo e forse

00:17:25.797 --> 00:17:28.857

alcune di già o l'ho detto prima, ma la DLT.

00:17:28.927 --> 00:17:32.697

Me

00:17:32.697 --> 00:17:36.047

compreso, io che lo guido, in realtà non prendiamo aumenti

00:17:36.047 --> 00:17:39.477

to aumenti di stipendio, giusto? E lo abbiamo fatto. Non

00:17:39.477 --> 00:17:42.867

utti, ma dipende dalle prestazioni, dipende dai tassi

00:17:42.867 --> 00:17:47.767

i di mercato eccetera. Ma sicuramente ci siamo sacrificati.

00:17:47.767 --> 00:17:51.627

Abbiamo compromesso il nostro pagato e

00:17:51.627 --> 00:17:54.917

quindi diamo anche l'esempio e vogliamo assicurarci di

00:17:54.917 --> 00:17:58.977

i essere in questo insieme quando si tratta di diverse strutture

00:17:58.977 --> 00:17:59.367

ure di un certo numero di ore.

00:17:59.427 --> 00:18:02.487

Lasciando il lavoro, eccetera, abbiamo considerato che

00:18:02.487 --> 00:18:06.887

io e la nostra semplice risposta è che non vogliamo complicare le cose

00:18:06.887 --> 00:18:10.857

più del necessario e preferiamo andare con i ruoli reali che

00:18:10.857 --> 00:18:14.377

i che vogliamo organizzare in modo

00:18:14.377 --> 00:18:17.857

diverso. Cerchiamo di essere molto chiari e questo è un invito a tutti i manager di linea che

00:18:17.857 --> 00:18:21.647

essere molto chiari sulla priorità del lavoro che deve

00:18:21.647 --> 00:18:25.407

essere fatto bene e sulla comprensione e sul

00:18:25.407 --> 00:18:29.517

ate di giudizio professionale dove creiamo più valore e non la corsa.

00:18:29.577 --> 00:18:32.597

Come le piscine occupate che si

00:18:32.597 --> 00:18:35.677

dicono che siamo super occupati al momento

00:18:35.677 --> 00:18:39.037

incipale. Nel frattempo, se facciamo un passo indietro e guardiamo OK, forse se non

00:18:39.037 --> 00:18:42.317

non faccio queste 15 cose che qualcuno mi dice di fare, ma

00:18:42.317 --> 00:18:44.757

concentro davvero su meno cose, giusto? Questo ha un impatto reale.

00:18:46.627 --> 00:18:49.857

Forse questo è in realtà un modo molto più sano

00:18:49.857 --> 00:18:54.177

e migliore. Quindi, quando parli di c'è meno è di più e la teoria intorno al meno è

00:18:54.177 --> 00:18:57.507

di più. Sì, sicuramente ed è ancora

00:18:57.507 --> 00:18:58.967

a volte voglio avvertirci di non farlo.

00:19:00.187 --> 00:19:03.917

Prendere il meno è più

00:19:03.917 --> 00:19:04.217

he più come concetto.

00:19:05.187 --> 00:19:08.397

Per soffiare troppo facilmente

00:19:08.397 --> 00:19:12.337

si tratta di capire che ciò

00:19:12.337 --> 00:19:15.477

che crea valore e fare di più del

00:19:15.477 --> 00:19:19.157

cose più impattanti. Anche se la tua lista di cose da fare sarà destinata ad esserlo.

00:19:19.837 --> 00:19:21.557

Certo, giusto. Sì.

00:19:22.207 --> 00:19:25.407

Ma ciò non significa che puoi rilassarti e

00:19:25.407 --> 00:19:27.987

non dire che qualcuno lo fa, ma esso. Quindi è solo.

00:19:29.137 --> 00:19:32.687

Fai meno cose e poi otterremo più risultati. Questo

00:19:32.687 --> 00:19:36.147

è sicuramente la spiegazione sbagliata del concetto, e

00:19:36.147 --> 00:19:39.437

sembra che sia più di un dobbiamo davvero perfezionare il modo in cui

00:19:39.437 --> 00:19:42.887

trattiamo meno come di più. E forse mi piacerebbe forse provare a saltare su di esso un po' più giusto?

00:19:42.887 --> 00:19:46.117

è la mia chiamata.

00:19:46.817 --> 00:19:50.047

I leader e tutti voi siete leader, ma sono

00:19:50.047 --> 00:19:50.897

specificamente coloro che guidano altre persone.

00:19:52.157 --> 00:19:54.697

Non solo vi invito ad avere.

00:19:55.397 --> 00:19:59.067

Molto più frequente e molto più sensibile ai sensi o.

00:20:00.317 --> 00:20:03.457

Conversazioni su come le persone si sentono

00:20:03.457 --> 00:20:07.277

e come le persone stanno facendo in tempi come

00:20:07.277 --> 00:20:07.407

ome questo, ma anche per.

00:20:08.507 --> 00:20:12.627

Essere vicini gli uni agli altri, capire cosa è

00:20:12.627 --> 00:20:15.947

importante e cosa non lo è. Destra se

00:20:15.947 --> 00:20:19.097

e i manager di linea non sono il collante e i leader.

00:20:19.727 --> 00:20:22.867

Che aiutano tutti a capire

00:20:22.867 --> 00:20:25.207

osa deve essere fatto e cosa è più importante fare.

00:20:25.977 --> 00:20:29.067

Poi la catena si spezza, e di nuovo, non

00:20:29.067 --> 00:20:32.987

sto dicendo che la catena è rotta. Quello che sto dicendo è che voglio

00:20:32.987 --> 00:20:36.207

tutti, incoraggio tutti ad essere consapevoli del fatto

00:20:36.207 --> 00:20:36.647

che in tempi come questo.

00:20:37.457 --> 00:20:40.477

E' assolutamente necessario fare un

00:20:40.477 --> 00:20:43.807

acciamo avanti come manager di linea per prenderci cura delle nostre persone, perché questi sono

00:20:43.807 --> 00:20:47.287

i momenti in cui le persone iniziano a meravigliarsi, a preoccuparsi

00:20:47.287 --> 00:20:50.727

a non sapere e cosa sono cosa cambierà nel mio lavoro

00:20:50.727 --> 00:20:54.527

o ho un lavoro domani o non solo quando

00:20:54.527 --> 00:20:57.997

siamo connessi parliamo veramente di ciò che deve essere fatto, ma parliamo anche

00:20:57.997 --> 00:21:01.367

ramente di come si sentono le persone, giusto? Come ti senti oggi?

00:21:01.367 --> 00:21:04.777

gi? È una domanda molto semplice, ma pensa a quante volte l'hai

00:21:04.777 --> 00:21:07.107

fatto ai tuoi colleghi, alle persone che lavorano per te, giusto?

00:21:07.487 --> 00:21:10.867

Perché

00:21:10.867 --> 00:21:10.927

allora sbloccherai cosa?

00:21:12.027 --> 00:21:15.137

Fai in modo che le persone rimangano bloccate o le

00:21:15.137 --> 00:21:18.707

e le organizzazioni rimangano bloccate, o che i team si blocchino perché non

00:21:18.707 --> 00:21:22.697

e avere la giusta conversazione. E solo quando

00:21:22.697 --> 00:21:26.007

parli, quando comunichi e quando ti connetti e quando sei trasparente

00:21:26.007 --> 00:21:29.477

e metti le cose sul tavolo. Questo è il momento e puoi scegliere

00:21:29.477 --> 00:21:32.767

re le cose e risolverle e

00:21:32.767 --> 00:21:35.967

andare avanti. Sono d'accordo e ricordo di aver letto uno dei miei

00:21:35.967 --> 00:21:39.337

libri non era solo porre la domanda come ti senti su

00:21:39.337 --> 00:21:41.537

su come ti senti oggi e sull'importanza di averlo.

00:21:41.587 --> 00:21:44.667

Il giorno lì. Quindi sì.

00:21:44.667 --> 00:21:48.067

sì, completamente d'accordo. E conosci l'importanza di averlo anche solo per buttarti dentro.

00:21:48.767 --> 00:21:50.317

Mi è stata posta la domanda.

00:21:51.837 --> 00:21:52.417

Giusto.

00:21:54.367 --> 00:21:58.137

Quando è stata la fine della mia carriera che

00:21:58.137 --> 00:22:00.737

allenatore personale e lui guidava, cercando di farlo.

00:22:01.557 --> 00:22:04.707

Rimani su di me

00:22:04.707 --> 00:22:06.667

nel ridimensionamento. Migliaia di organizzati, migliaia di persone, eccetera.

00:22:08.057 --> 00:22:11.127

E mi ha fatto la domanda. Allora, Dennis, come ti senti oggi?

00:22:12.367 --> 00:22:15.917

E comincio a dargli una risposta ora, e l'azienda sta davvero

00:22:15.917 --> 00:22:19.157

ro andando bene. E io ho fatto questo e ho fatto quello e

00:22:19.157 --> 00:22:22.917

e animazioni lo sposteranno. Dennis,

00:22:22.917 --> 00:22:26.607

s, come ti senti oggi, giusto? Quindi, se parlate tra di voi,

00:22:26.607 --> 00:22:28.087

sicuratevi di parlarne.

00:22:28.887 --> 00:22:32.627

La connessione che esiste tra le persone e non cercare

00:22:32.627 --> 00:22:36.027

di edulcorarla con l'altra attività. Sto facendo questo e sto

00:22:36.027 --> 00:22:39.417

facendo quello. No, non si tratta di quello che fai. Capirsi l'un

00:22:39.417 --> 00:22:42.777

l'altro e quell'unione di cui parli anche

00:22:42.777 --> 00:22:46.107

arlate anche voi. Ok, fantastico. Grazie. Quindi questo ha coperto la maggior parte dei

00:22:46.107 --> 00:22:48.437

ei temi di cui abbiamo parlato. Sì.

00:22:48.517 --> 00:22:51.747

Le farò

00:22:51.747 --> 00:22:56.057

un'ultima domanda e so che è davanti alla mia per la

00:22:56.057 --> 00:22:59.427

maggior parte delle persone e che è semplicemente c'è

00:22:59.427 --> 00:23:03.217

ancora molto da fare. Le persone sono preoccupate per il

00:23:03.217 --> 00:23:03.547

sicurezza del loro lavoro così.

00:23:04.257 --> 00:23:05.267

È.

00:23:06.317 --> 00:23:09.477

È sempre una buona idea. Sono stato in Svezia

00:23:09.477 --> 00:23:12.627

un paio di giorni la scorsa settimana, ho trascorso del tempo con

00:23:12.627 --> 00:23:14.987

il consiglio. Abbiamo avuto una riunione del consiglio di amministrazione.

00:23:16.247 --> 00:23:19.677

Mi viene posta la stessa domanda? E se?

00:23:22.267 --> 00:23:25.937

Il bilancio è stato approvato, tra l'altro, che è stata una grande notizia, e

00:23:25.937 --> 00:23:28.097

la fiducia nel lavoro che abbiamo fatto e grazie a tutti per averlo fatto.

00:23:28.817 --> 00:23:32.387

Ma anche che cosa succede se e cosa sai cosa fare dopo?

00:23:34.737 --> 00:23:37.797

Le due cose che voglio dire prima di

00:23:37.797 --> 00:23:39.147

i tutto, non si sa mai e questo è giusto.

00:23:40.067 --> 00:23:43.477

Non ci sono garanzie e non voglio edulcorare, non voglio.

00:23:44.227 --> 00:23:47.327

Sogna una storia che

00:23:47.327 --> 00:23:47.777

avrà la sicurezza del lavoro per tutta la vita.

00:23:48.607 --> 00:23:49.517

Con cavolo.

00:23:50.457 --> 00:23:54.037

Quindi c'è una parte della risposta. L'altra parte della

00:23:54.037 --> 00:23:57.147

risposta è che in realtà sappiamo molto bene,

00:23:57.147 --> 00:24:00.237

e siamo molto fiduciosi

00:24:00.237 --> 00:24:03.387

nel piano che abbiamo messo

00:24:03.387 --> 00:24:07.067

insieme che è alla base

00:24:07.067 --> 00:24:10.697

della ristrutturazione e della riorganizzazione che abbiamo annunciato la scorsa settimana.

00:24:10.697 --> 00:24:14.357

Quindi non ci sono garanzie lì. Chiaramente, voglio dire. E in

00:24:14.357 --> 00:24:18.097

re. E in secondo luogo, c'è fiducia nel piano che abbiamo e

00:24:18.097 --> 00:24:20.047

avvero. Voglio dire, non siamo solo noi.

00:24:20.117 --> 00:24:23.417

Il GLP seduto in una riunione fuori

00:24:23.417 --> 00:24:27.907

sede e cercando di capire quali saranno tutte le soluzioni.

00:24:27.907 --> 00:24:31.197

Il piano e il budget sono costruiti

00:24:31.197 --> 00:24:34.587

su molte, molte conversazioni sia a livello locale che a livello centrale. Poi lo

00:24:34.587 --> 00:24:37.837

abbiamo messo insieme. Poi c'è un piano consolidato e

00:24:37.837 --> 00:24:39.257

super fiducioso che lo sia.

00:24:40.777 --> 00:24:44.247

Un piano con cui lavorare

00:24:44.247 --> 00:24:47.037

dobbiamo cambiarlo? Sono sicuro. Dobbiamo aumentarlo? Forse.

00:24:47.697 --> 00:24:51.007

Lo riduciamo, chi lo sa, giusto?

00:24:51.007 --> 00:24:54.207

Ed è tanto probabile che cresca quanto sta andando

00:24:54.207 --> 00:24:57.547

giù perché è il lavoro che abbiamo fatto e la conferenza

00:24:57.547 --> 00:25:01.437

abbiamo nella nostra capacità di fare un

00:25:01.437 --> 00:25:03.867

solido piano aziendale è lì e di nuovo noi.

00:25:05.757 --> 00:25:08.837

Vogliamo anche mantenere le cose semplici,

00:25:08.837 --> 00:25:09.237

e anche se noi.

00:25:10.437 --> 00:25:11.327

Se parliamo.

00:25:12.407 --> 00:25:15.277

Molto meglio e molto più eloquente.

00:25:16.097 --> 00:25:19.757

Informazioni sul nostro modello di creazione di valore, sul modo in

00:25:19.757 --> 00:25:23.187

alore economico, ambientale

00:25:23.187 --> 00:25:26.067

onomico, valore ambientale e valore sociale, questo è anche il momento di rendersi conto che si può solo investire.

00:25:26.907 --> 00:25:29.717

Nella creazione di valore sociale e ambientale se fai soldi.

00:25:30.427 --> 00:25:33.707

Ed è qui che siamo. Dobbiamo fare soldi.

00:25:33.707 --> 00:25:35.577

Dobbiamo essere redditizi. Dobbiamo pagare.

00:25:36.267 --> 00:25:39.417

I nostri livelli di indebitamento sono senza entrare nei

00:25:39.417 --> 00:25:43.307

li tecnici e finanziari del vostro bilancio e quanto debito

00:25:43.307 --> 00:25:45.637

nto debito abbiamo o è supportato dal gruppo di prestito e.

00:25:46.987 --> 00:25:50.677

Chiama arte, è un'azienda autonoma. Ci fidiamo

00:25:50.677 --> 00:25:53.807

al nostro proprietario e dal consiglio di amministrazione per il modo decentralizzato

00:25:53.807 --> 00:25:57.727

zato di gestire la nostra attività, compresa la struttura di finanziamento

00:25:57.727 --> 00:26:00.737

incluso il bilancio. Quindi questo significa che nel corso

00:26:00.737 --> 00:26:03.777

gli anni devi pagare il loro livello di debito perché il modo in cui sono in

00:26:03.777 --> 00:26:06.857

questo momento è semplicemente troppo alto per

00:26:06.857 --> 00:26:10.027

re collard un'azienda sana. Sono fiducioso che

00:26:10.027 --> 00:26:13.907

ce la faremo. Il profitto e la generazione di cassa il prossimo anno sono sicuramente lì. Penso che siano

00:26:13.907 --> 00:26:15.857

circa quattro milioni e mezzo, si spera, secondo i piani.

00:26:16.237 --> 00:26:18.207

Pagheremo il nostro livello di debito con?

00:26:18.667 --> 00:26:22.847

E lo facciamo con

00:26:22.847 --> 00:26:25.907

un'organizzazione snella e resettata che stanno

00:26:25.907 --> 00:26:26.077

voreranno.

00:26:26.867 --> 00:26:30.577

Dal 2023 in

00:26:30.577 --> 00:26:34.497

poi, giusto. Dennis, grazie per aver dedicato del tempo a fornire i

00:26:34.497 --> 00:26:38.317

dettagli extra. Speriamo che l'ulteriore chiarezza per

00:26:38.317 --> 00:26:41.597

tutti. Quindi pubblicheremo la registrazione di

00:26:41.597 --> 00:26:44.927

questo su Internet non appena

00:26:44.927 --> 00:26:48.877

ssibile oggi o domani. Accompagnerà, come dicevamo,

00:26:48.877 --> 00:26:52.227

tto le domande di domande e risposte con risposte lì, non

00:26:52.227 --> 00:26:55.567

Non dimenticare che c'è una casella dei commenti in ogni articolo

00:26:55.567 --> 00:26:57.447

ticolo di notizie. Quindi torniamo a Dennis.

00:26:57.507 --> 00:27:00.617

Punto sull'aver quel dialogo bidirezionale. Questo è lo spazio

00:27:00.617 --> 00:27:03.677

in cui puoi effettivamente aggiungere ulteriori

00:27:03.677 --> 00:27:06.817

commenti, se lo desideri. Poco prima di chiudere, voglio dire un

00:27:06.817 --> 00:27:10.207

ringraziamento speciale a favore di chi siede nel nostro service

00:27:10.207 --> 00:27:13.427

desk IT pubblicando e producendo il municipio da solo

00:27:13.427 --> 00:27:15.227

solo per la prima volta. Quindi, grazie. Grazie.

00:27:15.407 --> 00:27:18.527

E senza dimenticare

00:27:18.527 --> 00:27:22.267

che abbiamo il nostro normale municipio programmato che si svolge

00:27:22.267 --> 00:27:26.907

questo venerdì, che è eccitantemente in

00:27:26.907 --> 00:27:31.077

serbo per la grande arte a Shoreditch qui a Londra. Quindi ci saranno

00:27:31.077 --> 00:27:34.167

maggiori dettagli su questo oggi o

00:27:34.167 --> 00:27:37.557

domani nelle notizie attuali. Quindi questo è un

00:27:37.557 --> 00:27:38.337

involucro da parte nostra, grazie mille.

00:27:39.147 --> 00:27:40.057

Grazie a tutti.